



Titel des E-Interviews: IT- Business Alignment als Managementtherausforderung
Name: Dr. Colette Elcacho
Funktion/Bereich: PA Service Transformation Group
Organisationen: PA Consulting

Der Wert der IT als Glied der Wertschöpfungskette zum Erreichen der Geschäftsziele, gewinnt immer mehr an Bedeutung. Die IT erreicht heutzutage fast jede Zelle des Unternehmens und ist somit maßgeblich an dem Erfolg und Misserfolg der einzelnen Geschäftsprozesse beteiligt. Die Synchronisation zwischen der IT und den Fachabteilungen rückt somit immer mehr in den Vordergrund. Laut einer aktuellen Studie von Detecon (10.08.2009) bezeichnen 77 Prozent der insgesamt 160 Befragten die Relevanz der IT als „hoch“ bis „sehr hoch“, jedoch sehen kontrovers dazu nur 14 Prozent der Teilnehmer ihre Unternehmens- IT als optimale Unterstützung zu den restlichen Geschäftstätigkeiten.

Die Herausforderung richtet sich somit an das Management und die IT gleichermaßen, das volle Potential der IT auszuschöpfen und in die Unternehmensziele mit einfließen zu lassen.

Wie wichtig ist das Thema IT- Business Alignment für eine erfolgreiche Unternehmensführung?

Welchen Beitrag leistet die IT zur Wertschöpfung eines Unternehmens und wie lässt sich dieser Wert messen bzw. verbessern?

Wir freuen uns, Ihnen eine Diskussion dieser und weiterer Fragen mit Frau Dr. Colette Elcacho näher zu präsentieren, sowie weitere spannende Teilnehmer in dem dazugehörigen Virtual Roundtable vorzustellen.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

**Ihr
NetSkill-Team**



Sehr geehrter Dr. Colette Elcacho

Frage 1:

Wie wichtig erscheint Ihnen das Thema IT- Business Alignment für eine erfolgreiche Unternehmensführung, gerade vor dem Hintergrund der angespannten Wirtschaftslage? Was sind die Hauptgründe dafür?

Antwort:



Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten stehen Unternehmen unter stärkerem Marktwettbewerb und sind auf zuverlässige Systeme und Prozesse angewiesen, um die Handlungsfähigkeit aber auch Informationsversorgung sicherzustellen. Steht das Business dagegen unter Kostendruck, oder leidet an Auftragsrückgängen, sind transparente und flexible Strukturen hilfreich, um die IT Services analog der Business-Auslastung anzupassen.

Grundvoraussetzung für flexible Strukturen wie klar definierte und an den Geschäftsprozessen ausgerichtete Services, Service Level und KPIs, sowie zugrunde liegende transparente Kosten- und Preismodelle ist die richtige Governance.

Frage 2:

Nennen Sie bitte drei Konzepte / Methoden, die besonders zum Alignment / zur Synchronisierung von IT und Business beitragen. Weshalb sind gerade diese Methoden ihrer Meinung nach von so hoher Bedeutung?

Was müssen die Unternehmen dabei besonders berücksichtigen? Welche Handlungsempfehlungen können Sie geben?

Antwort:



Die richtige **Governance** ist entscheidend für das IT-Business-Alignment. Sie regelt die Zusammenarbeit von Business und IT sowie die Steuerung externer Provider. Basis der Governance sind etablierte Prozesse inkl. Rollen/ Verantwortlichkeiten und Entscheidungsmatrizen für Service-, Provider- und Kunden-Management (Business Relationship Mgmt. / BRM), sowie messbare business-orientierte KPIs und ein entsprechendes Berichtswesen, einschließlich der Messung der Kundenzufriedenheit. Fehlt die Governance können gravierende Konsequenzen mit Auswirkungen auf das Business entstehen. Beispiele sind: Vermehrte Anzahl Betriebsstörungen, Fehler durch unklare Kommunikation/ Rollen und Verantwortlichkeiten, erhöhte IT Betriebskosten, Probleme in der Provider- oder Kundenbeziehung, Verzögerungen bei Changes und Neuerungen, abnehmende Arbeitnehmer/ Mitarbeiter-Zufriedenheit, sinkende Kundenzufriedenheit und Nichteinhaltung gesetzlicher Anforderungen. Für die Standortbestimmung ist ein initiales Assessment sinnvoll, das die verschiedenen Dimensionen der Governance wie Prozesse/Standardisierung, Organisation/Kompetenzen, Technologie, Management/Steuerung und Service Orientierung bewertet. Auf dieser Basis werden Maßnahmen identifiziert um ein besseres IT-Business-Alignment zu erzielen. Erfahrungsgemäß liegen Probleme häufig in fehlerhafter Kommunikation



bzw. fehlender Verankerung erforderlicher Entscheidungsprozesse in der Governance. Berücksichtigt man die organisatorischen Veränderungen einer Service Transformation durch entsprechendes Change Management, können diese Fehler in der Regel vermieden werden. Grundsätzlich gilt, dass jede erfolgreiche Veränderung der Steuerung und Governance von der gesamten Organisation, insbesondere aber vom Business getragen werden muss.

Frage 3:

Ein Großteil der IT- Abteilungen messen Ihren Beitrag zur Wertschöpfung anhand der Reduzierung der IT- Kosten. Ist nicht gerade dieser Kostenfokus hinderlich im Zusammenspiel zwischen der IT und Fachabteilung?

Warum ist gerade diese Betrachtungsweise oft aus Managementsicht so beliebt?

Welche Gradmesser sind neben der reinen Kostenbetrachtung besser geeignet, um die Wertschöpfung der IT- Abteilung darzustellen?

Antwort:

Die IT wird als Business-Enabler bezeichnet. Das heisst, sie ermöglicht dem Business die Geschäftstätigkeit durchzuführen nicht als inhaltlicher Zweck sondern als unterstützende Funktion. Entscheidend für den Wertbeitrag ist die Business-Kritikalität der jeweiligen Funktion der IT Systeme, erstere ist in der Regel mit finanziellen Kriterien bewertet. Eine solche Bewertung erfolgt beispielsweise im Rahmen des Business Continuity Managements. Sie liefert die Ausgangsbasis für die Ermittlung des Wertbeitrags der IT.

Der Kostenfokus ist historisch bedingt und liegt an den schnellen Innovationszyklen der IT, die in den letzten Jahren, aber auch schon von Beginn an immer günstigere und effizientere Systeme hervorbringt. An diesen Effizienzsteigerungen und Kostensparoptionen möchte das Business naturgemäß partizipieren. Umgekehrt ist dieser Kostenfokus ein wichtiger Treiber für die Rechtfertigung von Investitionen zur Innovation der IT.

Im Idealfall hat ein Unternehmen IT Systeme, die Top-Down an die Geschäftsprozesse angebunden sind und mit entsprechenden Business-bezogenen KPIs gemessen werden. In einer solchen idealen Welt lassen sich die finanziellen Wertbeiträge exakt quantifizieren. In der Praxis ist dies in den seltensten Fällen umgesetzt. Unternehmen sind gut beraten, in einem ersten Schritt klare Business-orientierte Services, Service Level und messbare am Business ausgerichtete KPIs zu definieren und somit eine grundsätzliche Transparenz der Service-Leistung zu ermöglichen. Diese Transparenz schafft Vertrauen und ermöglicht eine klare Darstellung der finanziellen Fakten.

Für die IT ist darüber hinaus wichtig, eine proaktive Kommunikation mit dem Business zu kultivieren und regelmäßig über Projekte, Innovationen oder Verbesserungen und deren Nutzen für das Business/die Anwender zu berichten. So kann IT die Wahrnehmung der eigenen Leistungen in Richtung auf eine Wertschätzung begünstigen.

**Frage 5:**

Welche Themen werden Ihrer Ansicht nach rund um IT- Business Alignment in den nächsten Jahren dominieren und welche Herausforderungen werden hierbei zu bewältigen sein? Geben Sie uns bitte einen kurzen Ausblick.
Wie stellt sich Ihr Unternehmen (ggf. als Beratungs-/Systemhaus) dazu zukünftig auf?

Antwort:

Die IT hat den Service-Gedanken aufgegriffen und an Frameworks und Standards ausgerichtete Prozesse und business-orientierte Services geschaffen. Jetzt gilt es dies konsequent umzusetzen und über kontinuierliche Verbesserungsprozesse nachhaltig zu verankern. Entscheidend für das IT-Business Alignment ist die richtige Governance zur Steuerung der Zusammenarbeit von Business, interner IT und externen Providern. Die Governance stellt sicher, dass die Business Anforderungen nachhaltig in den IT Services umgesetzt werden. PA's aktuelle Studien „Outsourcing – What lies beneath“ und „Sparen am falschen Ende kann teuer werden“ zeigen, dass viele Unternehmen noch Schwächen in der Governance aufweisen, umgekehrt aber komplexe Steuerungsaufgaben beispielsweise wie die Steuerung mehrerer Provider in Multi-Sourcing Szenarien zu bewältigen haben. In diesen Themen unterstützt PA Consulting Group ihre Kunden mit PA's umfassenden Service Transformation Services, die alle Aspekte des Service Managements, Sourcings sowie der IT Steuerung/ Governance einschließlich Change Management von der Strategie bis zur Implementierung und im laufenden Betrieb umfassen.

Vielen Dank für das Interview!